

**Causas que generan la rotación del personal en los contact centers**

**Unidad IV**

**Leidi Yohana Ortiz luna**

**John Jairo Torres Ozuna**

**Yesenia Peña Hoyos**

**Universidad Uní Agustiniiana**

**Especialización Gerencia estratégica del Talento humano Seminario Integrador**

**Bogotá, D.C**

**2022**

**Causas que generan la rotación del personal en los contact centers**

**Unidad IV**

**Leidi Yohana Ortiz luna**

**John Jairo Torres Ozuna**

**Yesenia Peña Hoyos**

**Tutor: Nydia Parra León**

**Trabajo de grado para optar al título de Gerencia Estratégica de Talento Humano**

**Universidad Uní Agustiniana**

**Especialización Gerencia estratégica del Talento humano Seminario Integrador**

**Bogotá, D.C**

**2022**

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
PERFILES .....	3
FORMULACION DEL PROBLEMA .....	4
PREGUNTA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	12
MARCO REFERENCIAL .....	13
TEORIA DE ROTACION DE PERSONAL CON BASE EN DIFERENTES AUTORES .....	14
TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA .....	17
MARCO LEGAL .....	23
METODOLOGIA .....	25
DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	26
TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	27
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS .....	28
ANALISIS DE DATOS .....	28
ANALISIS DE RESULTADOS .....	31
DISEÑO DE INVESTIGACION .....	33
FORMATO DE INFORMACION .....	41
ALCANCE.....	55
DISCUSION.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	61

## RESUMEN

Los contact centers, o "Centros de Contacto" en español, son lugares de trabajo muy cuestionados en la actualidad debido a las constantes controversias y rumores en los que se ven envueltos. Las reiteradas violaciones a los derechos de los trabajadores, la sobrecarga de trabajo y las jornadas laborales extenuantes, hacen que los contact centers sean odiados por la mayoría de los trabajadores que voluntaria e involuntariamente deben laborar en ellos para recibir ingresos y subsistir. Esta investigación tiene como objetivo explicar a profundidad el propósito de los contact centers, su importancia y necesidad en los tiempos actuales, así como detectar las causas internas y externas que provocan la constante rotación del talento humano, ocasionando pérdidas millonarias y cuantiosas a los empleadores.

Las empresas de hoy deben cumplir con estrictos estándares que conduzcan a la excelencia en el desarrollo de sus procesos (acreditación), por lo que es necesaria una investigación que logre enumerar, definir, analizar y solucionar cada una de las causas que provocan la rotación del talento humano y mejorar los indicadores de calidad, además de estas prácticas van en contra del código sustantivo del trabajo; que actúa como guía en la construcción de relaciones justas y adecuadas entre el empleador y el trabajador, a fin de lograr un equilibrio económico y social que promueva la protección de los derechos de las partes involucradas en la búsqueda del desarrollo social y la reducción de los desigualdad en la población del país.

**Palabras claves:** investigación, encuesta, análisis, practicas, problemas, discusión, justificación, rotación, selección, detectar y proyectar.

## ABSTRACT

Contact centers, or "Centros de Contacto" in Spanish, are very questioned workplaces nowadays thanks to the constant controversies and rumors in which they are involved. The repeated violations of workers' rights, the work overload and the exhausting working hours, make contact centers are hated by most of the workers who voluntarily and involuntarily must work in them to receive income and subsist. This research aims to explain in depth the purpose of contact centers, their importance and necessity in current times, and also to detect the internal and external causes that provoke the constant rotation of human talent, causing millions and substantial losses for employers.

Today's companies must comply with strict standards that lead to excellence in the development of their processes (accreditation), so it is necessary a research that manages to list, define, analyze and solve each of the causes that cause the turnover of human talent and improve the quality indicators, in addition to these practices go against the substantive labor code; which acts as a guide in the construction of fair and adequate relations between the employer and the worker, in order to achieve an economic and social balance that promotes the protection of the rights of the parties involved in the search for social development and the reduction of inequality in the population of the country.

## PERFILES

**John Torres Ozuna:** Estudiante en formación de mercadeo, actualmente cursa una especialización en gerencia de talento humano. Trabaja como gestor comercial hace 2 años en el fondo nacional del ahorro, cuenta con conocimientos en paquete office y aplicativo SAP. Se caracteriza por ser una persona responsable y dedicado en sus labores diarias, apasionado por las motocicletas, el fútbol y los viajes. Dentro de sus principales metas a corto plazo están terminar sus estudios y crecer profesionalmente en la entidad donde trabaja.

**Leidi Yohana Ortiz Luna:** Profesional en Administración de empresas egresada de la universidad corporación universitaria Minuto de Dios, actualmente especializándose en gerencia estratégica de talento humano, trabajó en una empresa de transporte en el área administrativa y talento humano en la ciudad de Pitalito Huila, actualmente trabajo en la empresa de Seaptos S.A.S en el área de talento humano como capacitadora, en la ciudad de Ibagué, se caracteriza por ser una mujer emprendedora ya que aparte de trabajar como empleada también tiene su propio negocio de perfumería en el que se proyecta a futuro para crear su propia empresa, mujer responsable que siempre persigue sus metas y busca superarse y retarse a sí misma, con propósitos a corto plazo es culminar la especialización y lograr ejercer lo aprendido que es lo que le apasiona y se ha propuesto en toda su carrera profesional y experiencia laboral.

**Yesenia Peña Hoyos:** Psicóloga de profesión, resido en el departamento de Huila en el Municipio de Salado blanco, estudiante de Especialización de Gestión de Talento Humano de la Universidad Agustiniana, con experiencia y conocimientos en el campo comercial, servicio al cliente, habilidades y desempeño del liderazgo, relaciones de comunicación con las demás personas en varios campos.

## FORMULACION DEL PROBLEMA

Un Contact Center o un centro de interacción con el cliente es el punto principal donde se gestionan todas las interacciones con los clientes a través de diversos canales de comunicación, entre estos: llamadas telefónicas, correo electrónico y chat. El objetivo principal de un Contact Center es dar a los clientes el soporte técnico completo y efectivo, un servicio al cliente oportuno incluidas las ventas, gestión de cobranzas, telemarketing para empresas, etc., dándole la posibilidad al cliente realizar el contacto por el medio de su preferencia. La industria de contact centers ha tenido un dinamismo interesante en los últimos años en Colombia. A nivel de actividades prestadas llamadas InBound y actividades BackOffice concentran más del 60% del mercado. Ana Karina Quessep, presidente ejecutiva de la Asociación Colombiana de BPO (BPrO), gremio que integra las compañías de contact center y 'Business Process Outsourcing', explica que el sector tiene 605 mil puestos de trabajo en Colombia y que la mayoría de los colaboradores de las empresas, cerca del 80%, son jóvenes entre 18 y 28 años de edad. Además, del total de la fuerza laboral del sector, el 60% corresponde a mujeres. El capital humano es fundamental para cualquier empresa y especialmente en la parte de Contact Centers, por lo que su éxito dependerá principalmente de la capacidad de contar con el personal adecuado.

Chiavenato (2009) menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están

determinados por el índice de rotación de personal. Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retira por causas externas son debido a mejores ofertas laborales o un crecimiento profesional

Esto ocurre por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de un colaborador. Hay que saber diferenciar la naturaleza u origen, para contemplar una estrategia que compense su manifestación.

El índice de rotación en los call center es el indicador que nos permite determinar la cantidad de empleados que entran y salen de la empresa en un periodo de tiempo determinado, el porcentaje de rotación mide cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios, los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral, es importante controlar la rotación de personal y mantener un índice vigilado ya que no solo afecta la productividad de la organización sino que también afecta de forma muy negativa la imagen de la empresa y el clima organizacional, la alta rotación de personal en los contact centers es un problema que aqueja por parte de los empleados en la actualidad, por su estabilidad económica laboral y profesional, la rotación afecta en mayor proporción los puestos que son menos estables como lo son las áreas de ventas, cobranza donde es necesario mantener una fuerza de trabajo enfocada a cumplir una meta u objetivos de la campaña. En la actualidad

unos de los retos que enfrenta el mercado de los contact centers es la elevada rotación del personal de ahí que las empresas se interesan en conocer las posibilidades, las causas que generan este comportamiento y el impacto que genera en el área administrativa y estructural, es así como el modelo de contact center se ve condicionado a cambiar su modelo de operaciones tradicionales cuanto mayor sea la oferta de atención de nuevos canales, mejor será la imagen percibida por el cliente, el consumidor de hoy en día es más exigente y tiene a su disposición una alta variedad de opciones donde puede contactar o hacer reclamaciones.

Para enfatizar un poco más en las causas por las cuales los trabajadores de los contact center dan por terminado su contrato laboral en lapsos de tiempo cortos, tomamos como referencia un estudio realizado por la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad javeriana, el cual afirma que es difícil entender las causas de la rotación de personal y más aún entender los puntos de vista del trabajador así como las causales de retiro, adicionalmente las causas que generan la rotación del personal son muchas y varían de acuerdo a la industria y al tipo de organización que se está evaluando.

Se dice que las variables explicativas están enfocadas a la situación actual y a la relación del trabajador con la organización, se encuentra que existen patrones psicológicos que se ven afectados por situaciones de choque que se presentan en la organización, estas son determinantes para los niveles de satisfacción laboral y niveles de tensión que se maneja en cada uno de los puestos de trabajo e influye a que las personas tomen en un menor tiempo la decisión de abandonar su trabajo, se encontró que la rotación de personal se puede determinar o predecir a través de la elección y el estudio de variables como la satisfacción laboral, las

relaciones de trabajo, las oportunidades de carrera y el compromiso organizacional, se encuentra que estas variables pueden llegar a ser determinantes para calcular el tiempo en que un empleado puede llegar a tomar la decisión de abandonar un trabajo. (Mobley, 1977,1982; Mobley et al., 1978; Hom and Griffeth, 1995; Lee and Mitchell, 1994).

También se pudo encontrar que dentro del estudio realizado por esta entidad se evidencio que la utilidad esperada en el trabajo actual y la satisfacción laboral tienen un efecto único en las intenciones de retiro, adicionalmente la literatura califica la rotación de personal como un factor que hace parte de un proceso secuencial y cíclico en las organizaciones, que empieza por la insatisfacción laboral y existe una relación significativamente positiva entre la rotación de personal y la satisfacción laboral.

Se puede determinar que la rotación de personal tiene una relevancia significativa en los costos de funcionamiento de un contact center, la pérdida de productividad del área causada por la deserción de un agente, ocasiona sobrecostos que deben ser estimados y cubiertos para superar las contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las estrategias planteadas desde el inicio de la operación, un agente nuevo puede tardar 3 meses en alcanzar un nivel óptimo de producción, durante este tiempo el área evidenciará un decrecimiento en su nivel de servicio debido a los elevados tiempos de respuesta del representante en adaptación originados por la falta de agilidad y experiencia en el desarrollo de la operación, adicionalmente la tasa de abandono de llamadas va aumentar teniendo en cuenta el número de llamadas que se dejaron de atender por el representante nuevo.

El alto nivel de rotación de personal afecta directamente el desempeño del contact center debido a que se pierden los representantes con mayor experiencia en el manejo de las relaciones o consultas de los clientes, con la rotación y el cambio de trabajo de los empleados más experimentados también se pierde la habilidad adquirida en el manejo de los aplicativos, este efecto es perjudicial y disminuye la calidad en el servicio prestado. Los tiempos de respuesta y métricas de la operación del contact center se ven sensiblemente afectados también por los constantes cambios y la redistribución de funciones necesarios para cubrir la ausencia de por los representantes que cambian de trabajo. (Diego Andres Valencia, 2009).

La rotación de personal en los call center es un problema diario para los empleados por esta ya que esto conlleva a diferentes factores no solo el tiempo ,estabilidad económica y profesional sino también por la falta de motivación esta rotación afecta notoriamente los puestos que por naturaleza son menos estables (personas sin experiencia), también están ligadas al inconformismo por parte del empleado con las condiciones económicas o laborales ofrecidas por la compañía de aquí nace la importancia de disminuir dicha rotación que radica en controlar los costos que surgen después de la salida de un empleado y por parte del empleado tener un trabajo digno y agradable ya que allí es donde pasa gran parte del día, esto no solo afecta individualmente también grupalmente por el tiempo que supone acoplarse a la dinámica del trabajo, el ritmo acelerado que se requiere para asumir de lleno las funciones ,esto conlleva a una inestabilidad e improvisación que se proyecta hacia el exterior y la divulgación de información interna por parte de los trabajadores que no hacen parte de la compañía, las probabilidades de un ascenso son bastantes limitadas.

Una de las causas de las salidas voluntarias de los empleados de los contact center, el por la remuneración económica, presión por cumplimiento de metas, clima laboral, crecimiento laboral e incentivos en el trabajo, en el caso de una salida involuntaria, se puede señalar la baja productividad sobre la labor a realizar, seguido del ausentismo del sitio de trabajo ya que son muy pocas las pausas activas y por último y uno de los más poco comunes es un fraude en las ventas y corrupción en la labor diaria.

De acuerdo con lo anterior, en el presente trabajo se realizará un análisis donde se pueda evidenciar las causas de la rotación de personal en los contact center con el fin de poder dar una posible solución a dicho problema y que lleva a plantearse la siguiente pregunta de investigación.

## **PREGUNTA**

**¿Cuáles son las principales causas de rotación del personal en un contact Center?**

### **Justificación**

La constante rotación de personal ocasiona que no se desarrolle la experiencia necesaria en sus funciones, lo que repercute en la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, esta situación de inestabilidad laboral causada por la rotación de personal en los contact center, ocasiona que el recurso humano que está capacitado permanezca poco tiempo dentro de la organización, por lo que se hace necesaria la sustitución del puesto vacante teniendo que volver a entrenar al nuevo personal una y otra vez.

Los principales impactos se pueden evidenciar desde la selección pasando por el proceso de entrenamiento y capacitación, el desempeño y el incumplimiento de las metas de los contact center, el reto es tratar de alcanzar un equilibrio entre las salidas y entradas del personal. Para cumplir con este equilibrio se realizan actividades las cuales comienzan a crear motivaciones y también que permitan mantener un aprendizaje interno sobre el área de trabajo y personal, todo esto se hace con base en actividades en las cuales se observarán las fallas del contact center y de los trabajadores, así obtener resultados y/o observaciones para tomar decisiones a favor de la empresa en estas decisiones se realiza una selección de personal con el mejor desempeño, y de

igual manera sustituir a los colaboradores con un menor desempeño en el área correspondiente, esto nos permite garantizar el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados según la necesidad del área que tenga la organización.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que factores influyen en la rotación del personal, de tal forma que se puedan tomar medidas para poderlo mitigar según sea el caso. Sin embargo, la rotación del personal en los contact center no siempre lleva a procesos negativos, se debe tener en cuenta, que si es administrado de una manera correcta pueden ser beneficiados tanto empleados como empleadores.

Al lograr identificar dentro de la empresa las causas de la rotación, se pueden crear estrategias para disminuir este suceso; más allá de quedarse en un plan estratégico sin posibilidad de implementación, conocer el origen del problema abre ocasión para estudiar a sus líderes, ajustar salarios, generar beneficios adicionales que complementan el ambiente de trabajo y el bienestar laboral, haciendo a la empresa de los contact center competitiva dentro del mercado laboral colombiano, pues reconoce a sus trabajadores como un activo primordial en su desarrollo.

## **OBJETIVOS**

### **General:**

Determinar los factores que provocan la rotación del personal dentro de un contact center.

### **Específicos:**

1. Determinar cuáles son los factores que motivan los retiros de los trabajadores.
2. Identificar cuáles son las causas organizacionales que afectan la estabilidad laboral.
3. Elaborar estrategias que permitan reducir el índice de rotación de personal dentro de la organización.

## MARCO REFERENCIAL

Con el fin de tener una orientación adecuada a esta investigación se expondrá el marco referencial el cual contendrá distintas teorías relevantes para el desarrollo de esta investigación final. En este apartado se presentan algunas referencias fundamentales que se deben analizar como antecedentes que muestran la poca relevancia que se ha dado al fenómeno de la rotación de personal, sus causas y sus consecuencias. Con base en la revisión de algunas fuentes bibliográficas, cuya información es muy limitada, se hace relevante realizar más investigaciones sobre este tema. La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. Uno de los principales problemas en todas las empresas contact center es el retiro por cuenta del empleado o el retiro obligado por parte del empleador al trabajador, esto desencadena en resultados negativos para toda empresa ya que se afecta de manera significativa la consecución de sus objetivos. Todo lo anterior se le atribuye al término de rotación de personal que “se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavenato, 1999). Adentrándonos a las empresas prestadoras de servicios, más exactamente a los Call Center y Contact Center se evidencia que en las empresas que más

evidencian rotación de personal, esto es atribuido a diferentes causas las cuales conllevan a diferentes problemas dentro de la organización. La rotación de personal es uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos que puede implicar. *Chiavenato (2007)*.

## **TEORIA DE ROTACION DE PERSONAL CON BASE EN DIFERENTES AUTORES**

Idalberto Chiavenato Maestría y Doctorado en Administración en City University de Los Ángeles, California. El autor define la rotación de personal como la fluctuación del personal dentro de una empresa y de su ambiente, generalmente expresada de manera porcentual entre las admisiones y los retiros. Cuando existe una alta rotación de personal se elevan los costos de producción, así como los de reclutamiento, selección y capacitación (Chiavenato, 2001, pág. 188). Libro Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. 2001, Es parte ya del conocimiento en gestión del talento humano que la rotación es un fenómeno inacabable, en toda empresa puede presentarse y es hasta cierto punto saludable, pues como si se tratara de un ser vivo, esta nueva fuerza de trabajo logra inyectar a la empresa un respiro y nuevas directrices; el problema radica cuando se disminuyen los resultados y las operaciones debido a un alto porcentaje de salidas (Chiavenato, 2001, pág. 190). Chiavenato propone que la rotación de personal no es una causa en sí misma, sino que es un efecto de eventos ocurridos al interior o el exterior de la empresa, condicionados a la actitud y el comportamiento del personal (Chiavenato, 2001, pág. 195). Para Chiavenato la rotación de personal genera costos adicionales a los operacionales, lo que hace incurrir a la empresa en pérdidas; convirtiéndose en

un factor de perturbación en la empresa (Chiavenato, 2001, pág. 202). Para estos autores la rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una empresa. Radica la problemática en la gestión, en cuanto se deriva un aumento de costos de reclutamiento, selección y capacitación, además de producir trastornos laborales (Robbins & Coulter, 2005, pág. 343). De la misma manera, asumen estos autores que el fenómeno de rotación, no podrá ser eliminado completamente y el principal objetivo de la gestión del talento humano es su minimización, centrándose en aquellos trabajadores que evidencian un alto nivel de desempeño, ya que son estos lo más difíciles de reemplazar (Robbins & Coulter, 2005, pág. 343). La rotación puede ser expuesta desde el proceso de reclutamiento y contratación, pues cuando se le dice al candidato solamente los factores positivos, sin establecer las cargas del trabajo verdaderas, el candidato cuando se integra a la empresa se decepciona y puede causar su salida.

(Robbins & Coulter, 2005, pág. 392). Para Robbins y Coulter (2005) los trabajadores están sometidos a diferentes tipos de tensión, que puede dar resultados positivos o negativos cuando no se sabe cómo hacer uso de esta. Para identificar que la tensión está afectando al trabajador a un nivel negativo con repercusiones en su trabajo se analizan varios síntomas: cambios de productividad, ausentismo, rotación laboral, cambios en los hábitos alimenticios, trastornos de sueño, entre otros. Entonces la rotación no es vista como un problema en particular sino como un síntoma de la tensión insoportable para un trabajador, provocando improductividad y salida permanente de la organización, generando caos y costos altos de gestión del talento humano (pág. 324).

Los autores hablan del capital humano reconociendo su valor como activo de las empresas. De la misma manera sobre la rotación como una tasa que tiene como resultado gastos y costos más altos en el reclutamiento y selección (Werther & Davis, pág. 228). Libro: Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas Sexta Edición McGrawHill La rotación es un fenómeno inevitable que puede producir beneficios, sin embargo, para los autores la gestión del talento humano es encargado de que exista satisfacción individual y colectiva aumente para que no haya un alto nivel de rotación (Werther & Davis, pág. 228). Es inminente la necesidad de capacitación, en la rotación generalmente se ve que también hay salida de trabajadores importantes que las empresas no desean perder, haciendo que disminuya la eficacia organizacional, planteando una doble problemática la rotación excesiva de personal y la implementación de programas de capacitación y desarrollo (Werther & Davis, pág. 259). La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Las cifras de rotación voluntaria de una empresa representan importancia, porque los costos que está generan están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, así mismo presentan costos intangibles que tiene que ver con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente. Flores, Abreu, & Badii (2008) citando a Chiavenato (2007).

## TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

El objetivo principal de la administración científica es de asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, entendiéndose como máxima prosperidad no solo los grandes dividendos de la compañía o el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta llegar a su más elevado estado de excelencia general y permanente. La máxima prosperidad para los empleados significa no sólo los salarios más elevados que recibe un trabajador de su clase, es hasta llegar al estado máximo de eficiencia, que sea capaz de hacer una calidad más elevada del trabajo. “Taylor comprobó que en todos los oficios los obreros aprendían sus tareas observando a sus compañeros y pensó en la organización racional del trabajo, que buscaba sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios.

### *Principales aspectos de la organización racional del trabajo.*

1. Análisis del trabajo de tiempos y movimiento
2. Estudio de la fatiga humana
3. División del trabajo y especialización del obrero
4. Diseño de cargas y tareas.
5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Hombre económico, toda persona está motivada a la recompensa.
7. Condiciones de trabajo como iluminación, comodidad.
8. Racionalidad del trabajo.
9. Estandarización de métodos y de maquinaria.
10. Supervisión funcional.” (Taylor, 1969, págs. 19-35)

## **Teoría de las necesidades de Maslow cinco necesidades del individuo:**

El psicólogo humanista Abraham Maslow formuló la teoría de la pirámide de Maslow que, llegado hasta nuestros días, apareció por primera vez en 1943. Es una teoría de motivación que trata de explicar que impulsa la conducta humana, esta pirámide consta de 5 niveles que están ordenados según las necesidades humanas que atraviesa cada persona.

1. Fisiológicas: Respirar, alimentarse, descansar
2. Seguridad y protección: Seguridad física de empleo, moral familiar, salud
3. Sociales: Amistad, afecto, intimidad
4. Estima o reconocimiento: Éxito, reconocimiento, respeto, confianza
5. Autorrealización: desarrollo espiritual Búsqueda de misión en la vida.

Mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza continua (Maslow, Abraham Harold, 1991). La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Déficit necesidades del ser son una fuerza continua. (Maslow, Abraham Harold, 1991). La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan

lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

### **Teoría X y Y:**

Esta teoría fue creada por el economista estadounidense Douglas McGregor representa dos actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de recursos humanos. Según esta teoría, la concepción que los responsables de equipos tengan sobre las personas serán las que coincidan con su estilo de dirección. **Teoría x:**

#### ***Teoría X***

Se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido. La creencia principal de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos consideran que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo. En este modelo se implanta un estilo de liderazgo en el que los superiores crean esquemas de trabajo, diseñan los objetivos, instruyen a los trabajadores y controlan que las tareas se desarrollen como ellos desean. Creen, además, que los empleados deben tener claro quién es su líder y guardarle respeto y obediencia.

#### ***Teoría y:***

La teoría Y, por su parte, obedece a un comportamiento más actual y cada vez más utilizado. La creencia de este estilo de liderazgo es que los trabajadores se esfuerzan, se autodirige, se motivan y se organizan por sí mismos. El trabajo para ellos es algo natural, por lo

que siempre muestran su lado más competente y creativo. Este estilo permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional. En este caso, los líderes o superiores creen que, otorgando las condiciones y herramientas adecuadas, sus empleados desempeñarán las funciones que les corresponden de manera correcta. Consideran, además, que la satisfacción de realizar un trabajo bien hecho es un factor motivador. La gente se autodirige y se compromete a cumplir objetivos en el trabajo es parte de la naturaleza humana el trabajo puede resultar tan natural como un juego para el empleado, si las condiciones son favorables. Las mayores razones que llevan a una teoría Y a realizar un cambio de trabajo, son la falta de buen ambiente laboral o flexibilidad cuando de expectativa laboral se trata, mientras que desde el punto de vista de realización de personal cambiaría de empresa por desarrollo crecimiento personal o relación con sus estudios y profesionales.

### **Teoría de la motivación de Mc Clelland 1962**

Está orientada al estudio del comportamiento humano en la realización de sus tareas para personas de alto rendimiento en aquellas tareas que se considera que hay una posibilidad razonable de éxito, y dejar de lado aquellas que considera muy fáciles o muy complicadas. (Dessler, 1979) también conocida como la de las tres necesidades, centra su base principal en el hecho de suplir estas necesidades (afiliación, logro y poder), en mayor o menor medida, dependiendo del individuo. De ese modo, se buscaría crear una fuente de motivación para que la persona pueda alcanzar los objetivos propuestos. La motivación es algo que mueve a los seres humanos para conseguir propósitos y objetivos que desean. Se puede dar en muchos ámbitos, por ejemplo, laboral, personal, académico, entre otros. Dentro de la psicología de la motivación, hay que destacar un hecho relevante: La pirámide de Maslow, que llevó a cabo Abraham

Maslow. Esta teoría introducida por Maslow, supone un gran avance en el campo de la psicología motivacional. Según Maslow, existían cinco categorías de necesidades que ordenaba teniendo en cuenta la importancia para el ser humano para vivir. Estas son necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y la de autorrealización que estaba arriba de la pirámide. Para conformar su teoría, McClelland distingue tres tipos de necesidades:

**Necesidad de afiliación:** Las personas necesitan formar parte de un grupo social. Les gusta colaborar y conocer las opiniones del resto. Para algunos sujetos suplir esta necesidad es más importante que para otros. La necesidad de afiliación es algo que se ha demostrado a lo largo de la historia por la importancia que supone para las personas. Según McClelland, los individuos que valoran más esta necesidad desarrollan un papel más destacado como empleados que como jefes y líderes de la organización, ya que no suelen ser muy diestros a la hora de dar órdenes o fijar los objetivos. Se sienten más cómodos colaborando y no compitiendo.

**Necesidad de logro:** Los individuos que destacan en este tipo de necesidad tienden a sentirse motivados por los retos. Les encantan los desafíos y suelen llevar a cabo un trabajo individual, aunque sienten interés por conocer distintas opiniones sobre su propio desarrollo.

**Necesidad de poder:** Se da en un alto nivel en aquellas personas que disfrutan compitiendo con el resto. Buscan ser reconocidos socialmente e influir en la sociedad, pero buscando siempre sus intereses. McClelland diferencia el poder personal y el poder socializado. El primero se basa en obtener los máximos beneficios para uno mismo y el segundo tiende a ser más consciente de los demás.

Este tipo de necesidades son claramente perceptibles en el ámbito de las organizaciones, ya que van a influir a la hora de que los individuos desarrollen un tipo de trabajo u otro.

### **Teoría de las expectativas de Victor Vroom 1960**

Su creador consideraba que el dinero motiva no solo a un buen desempeño, si no a unas buenas relaciones y la dedicación, si esta relación fuera directamente proporcional es decir si entre más compromiso, mayor rendimiento y productividad se recibiera más salario el hombre tendría y aplicaría todas habilidades para conseguirlo ya que el dinero no es el fin, pero si un medio que le permite satisfacer sus necesidades básicas, de seguridad, sociales de estima y de autorrealización. Vroom en sus estudios encontró que entre más satisfacción tenga un empleado en su trabajo menos. Posibilidades hay de que tenga ausencias, ni mucho menos renuncie a su puesto. (Chiavenato, 2009).

## MARCO LEGAL

Existen leyes y reglamentos que deben ser consideradas en las empresas, estas leyes están relacionadas con las empresas y empleados que ejercen la actividad de call center. **LEY 1221 de 2008:** Se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Secretaria.

**Art 1:** Objeto. La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).

**Art 2:** Definiciones. Para la puesta en marcha de la presente ley se tendrán las siguientes definiciones: teletrabajo, autónomos, móviles, suplementarios, teletrabajador.

**Art 3:** Política pública de fomento al teletrabajo. Para el cumplimiento del objeto de la presente ley el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de la Protección Social, formulará, previo estudio Conpes, una Política Pública de Fomento al teletrabajo. Para el efecto, el Ministerio de la Protección Social contará con el acompañamiento del Ministerio de Comunicaciones, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública, el SENA, y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales–DIAN.

**Art 4:** Las funciones y funcionamiento de la Red Nacional de Fomento al Trabajo, serán definidas en la Política Pública de Fomento al Trabajo de que habla el artículo tercero de la presente ley. El Ministerio de la Protección Social ejercerá la coordinación general de la red de la que trata el presente artículo.

**Art 5:** Implementación. El gobierno Nacional fomentará en las asociaciones, fundaciones y demás organizaciones tanto públicas como privadas, la implementación de esta iniciativa, a través del Ministerio de la Protección Social y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Así mismo, el Gobierno Nacional pondrá en funcionamiento un sistema de inspección, vigilancia y control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el marco del teletrabajo.

**Art 6:** Garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores. La protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y riesgos profesionales), de conformidad con lo previsto en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen o adicionen o en las disposiciones que regulen los regímenes especiales.

**Art 7:** Registro de Teletrabajadores. Todo empleador que contrate teletrabajadores debe informar de dicha vinculación a los Inspectores de Trabajo del respectivo municipio y donde no existan estos, al alcalde Municipal, para lo cual el Ministerio de la Protección deberá reglamentar el formulario para suministrar la información necesaria.

**Art 8:** Reglamentación. El Gobierno Nacional, dentro de los seis (6) meses siguientes a la sanción de la presente ley, reglamentará lo pertinente para el cumplimiento de la misma.

**Art 9:** Vigencia. La presente ley rige a partir de la fecha de su publicación Decreto 884 de 2012 por medio del cual se reglamenta la ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARL y la Red de Fomento para el teletrabajo.

## METODOLOGIA

El presente trabajo de investigación se hará una descripción de los aspectos metodológicos inicialmente se dará a conocer el enfoque de la investigación el diseño, la población, la muestra, técnicas de recolección y posteriormente se presentarán los instrumentos de recolección de datos.

**Enfoque:** Método de investigación cualitativa

La investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, el proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.

Desde la metodología cualitativa, lo que se pretende es que a partir de las experiencias personales de los empleados conocer el modo de funcionamiento de los contact center. contar con la percepción sobre las características de las empresas, el área de recursos humanos, sus puestos de trabajo y las causas de rotación.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de investigación “Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio” En ese sentido, el diseño de investigación señala la forma de conceptualizar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y de recopilación y análisis de datos Kerlinger (2002).

En relación al diseño de investigación al tratarse de una investigación cualitativa, presenta la necesidad de poder entender la realidad de los contact centers y del trabajo que allí se realiza desde la perspectiva de los trabajadores. Esto se realiza en dos fases que son el método de observación y la entrevista con estos métodos se busca poder comprender dichas realidades de una manera amplia no superficial, y en donde se podrá aclarar inquietudes o dudas respecto a la investigación.

### **Población:**

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población para constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. Tamayo (2012). La población con la cual se realizará la investigación será con los empleados que están dentro área operativa del contact center, esta población oscila entre los 18 y 30 años.

### **Muestra:**

La muestra se define como “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” Tamayo y Tamayo (2006). se tomará una parte de la población, es decir agentes, formadores y supervisores de los contact center ya que son los directamente implicados. Las personas seleccionadas son clave en cuanto a la información que nos proporcionan sobre situaciones específicas.

### **TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION**

Para esta investigación cualitativa se utilizará dos métodos recolección de información uno de ellos es el método de la observación donde se conocerá el comportamiento de los trabajadores de forma directa, y así poder medir los índices de rotación dentro del área operativa de los contact centers, y por último el método de entrevista semiestructuradas, se decidió optar por este tipo de entrevista ya que no todos los empleados cuentan con el mismo cargo dentro de la operación por lo tanto se manejara un esquema fijo de 10 preguntas para todos los candidatos pero también hay ciertas preguntas específicas que se realizan únicamente a uno o varios candidatos; es decir, todos los empleados de esa área operativa tendrán que responder unas preguntas comunes.

## **INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

Para llevar a cabo el modelo de la observación directa, se realizará por un tiempo determinado una observación a los agentes, formadores y supervisores en el área operativa, en el cual se podrá evidenciar aquellos factores que provocan la rotación del personal es de aclarar que no se altera el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores Por otro lado en el modelo de entrevista semiestructurada en donde se contará con un guion de 10 preguntas abiertas que se generaran a todos los entrevistados pero adicional se tendrán preguntas específicas que se realizarán a los supervisores del área operativa esto con el fin de recolectar toda la información necesaria para la investigación de igual forma es importante crear un ambiente de confianza entre el entrevistador y el entrevistado.

## **ANALISIS DE DATOS**

Se Llevará a cabo el diseño de instrumentos donde se busca explorar, conocer y profundizar a partir de la generación de categorías, el por qué la causas que lleva la rotación de personal, en la cual tiene como finalidad descubrir significados potenciales para desarrollar ideas que permitan comprender lo que sucede con la información recogida.

Según Hernández et al., (2014) definen “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas” (p.233)

Este cuestionario se aplica con el fin de conocer la opinión de los especialistas de recursos humanos de las empresas, ya que son los expertos que poseen conocimientos acerca de las causas de rotación de personal en los contact center el modelo de la entrevista se diseñará con 10 preguntas cerrada.

### **Desarrollo:**

En el mes de agosto del 2022 se aplicaron los instrumentos formatos de encuestas y lista de chequeos que buscaban básicamente recolectar información para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el siguiente proyecto. El 11 de agosto se le envió un correo a la docente solicitándole asesoría sobre el instrumento de investigación, obteniendo respuesta del mismo, donde nos solicitó el formato de instrumento que íbamos aplicar con base a su requerimiento se le envió el correo el día 18 de agosto, recibiendo respuesta a los dos días informándonos sobre las correcciones correspondientes debida a la aplicación enviada, llevando a cabo la conexión sincrónica el día 23 de agosto del 2022 a las 6:30 pm. Aplicando las modificaciones pertinentes de dichas sugerencias damos continuidad al proyecto.

Establecimos comunicación con la empresa Seaptos S.A. donde se solicita al Gerente Administrativo un espacio para que se nos permita desarrollar el instrumento de investigación donde se nos notifique la fecha y hora indicada, correspondiente a esto solicitamos un agendamiento para obtener información de la persona o área encargada a debida autorización, nos dirigieron al área de talento humano, siendo atendidos por la psicóloga quien es la encargada de orientarnos en el proceso a darle continuidad a dicha solicitud indicándonos que

en variamos una solicitud por escrita al área de talento humano dirigida al correo: [talentohumano@seaptos.com.co](mailto:talentohumano@seaptos.com.co) con tiempo de respuesta de 5 días hábiles, pasado este tiempo no se obtuvo respuesta alguna reenviamos el correo para asesorarnos que debido requerimiento sea recibido, pero no fue posible obtener respuesta oportuna, tratamos de comunicarnos con dicha dependencia para recibir información a esta solicitud enviada, no se logró obtener una comunicación exitosa, tomamos la decisión de dirigirnos nuevamente a las oficinas encargadas del proceso y en recepción se negaron a suministrar algún tipo de información expresando que no están autorizados a brindar ese tipo de información en el cual nos asigno un nuevo correo dirigido al área administrativa de atención al cliente, correo: [novedadadministrativa@seaptos.com.co](mailto:novedadadministrativa@seaptos.com.co) donde oportunamente procedimos a enviar nuevamente dicha información, aquí recibimos una respuesta a dicha solicitud donde nos informan que debemos enviar un oficio dirigido al área gerencial especificando la actividad a desarrollar a qui nos aclaran que este proceso da respuesta en un tiempo estimado de 3 días, como respuesta obtuvimos una cita directamente agendada con el gerente para el día 27 de agosto de 2022 a las 9:00 am

Durante la comunicación que tuvimos con el gerente presentamos el proyecto y le dimos a conocer las actividades que vamos a realizar para el desarrollo del mismo en su empresa, donde acepta voluntariamente aplicar el cuestionario a los empleados del área correspondiente al proyecto el gerente nos suministra una información del personal encargado del proceso, donde nos especifica que corresponde a la participación de 30 empleados, el nos notifica que procede a realizar una reunión de indicadores y metas del mes donde se ejecuta un cronograma de actividades y tareas a cumplir y que dentro de ellas va establecer un espacio para llevar

acabo el desarrollo de nuestra actividad, en el transcurso del mes de septiembre se hará efectiva la aplicación de dicho cuestionario, de esta manera damos a conocer el proceso que se debió realizar para tener dicha aceptación para dar cumplimiento al instrumento de investigación queda proyectado para la segunda semana de septiembre respecto al análisis de investigación ante la organización mencionada concluimos que el cuestionario será basado en una serie de diagnósticos elaborados.

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

La presente propuesta de intervención nace de la identificación del problema respecto al alto índice de rotación de personal en la empresa de Seaptos S.A. y en base a la investigación y la aplicación de instrumentos en la organización de Contac center. Así mismo, la propuesta surge del reto de construir un conjunto de estrategias que involucren al área pertinente de la compañía para generar una disminución en los índices con una metodología integral. Es preciso aclarar que la presente propuesta no pretende ofrecer una solución absoluta al fenómeno de rotación de personal en la organización estudiada, sino proporcionar un plan ajustado a las necesidades de la empresa que facilite a la organización mejorar los procesos involucrados, por lo cual la empresa es libre de revisar e implementar el plan de intervención propuesto y ajustar lo que considere oportuno.

El instrumento que se utilizó para obtener información en la siguiente investigación fue un cuestionario individual semiestructurado, la cual fue seleccionada ya que tiene la capacidad de ser flexible en el proceso de recolección de datos y poder agregar preguntas cuando sea necesario. El objetivo primordial del cuestionario es el poder obtener la información relacionada

con las principales causas de rotación de personal en los Contact center, dicho cuestionario está formado por preguntas abiertas, utilizadas para poder fomentar el diálogo con los participantes donde se explorarán diferentes categorías tales como factores externos y factores internos.

Conoceremos los Principales motivadores de desvinculación laboral, adicional no se habían contemplado otros indicadores que surgieron como emergentes, los cuales son: Plan de carrera, Competencia, Falta de compromiso, Liderazgo del personal administrativo, incentivos y motivación.

En este procedimiento se planteó el problema y se definió el objetivo general y los específicos, se le hace solicitud a la correspondiente organización donde se presentó la propuesta de investigación a las subordinaciones encargadas del Departamento de talento humano para su aprobación directamente con el área encargada que fue el gerente administrativo, se recurrieron a diferentes fuentes, tanto referenciales como teóricos.

## DISEÑO DE INVESTIGACION

Formato Cuestionario

<b>Objetivo de la investigación</b>
<p>Estimado(a) El presente instrumento se aplica dado que nos encontramos en un proyecto de investigación en los Contac center en el cual tiene como finalidad buscar las causas que generan rotación del personal dentro de la misma en el año 2022. Esta encuesta consta de una serie de preguntas, solicitamos de manera atenta dar su respuesta es de gran ayuda para este proyecto de investigación.</p>
<b>Datos básicos</b>

De conformidad con lo dispuesto en las normas vigentes sobre protección de datos personales autoriza usted a recolectar sus datos personales conforme a la ley 1581 del 2012. Si    No.

Edad:

Antigüedad:

Cargo:

Nivel académico:

**1. ¿Siente que se maneja una remuneración económica justa, en relación con la función realizada?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Medianamente de acuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Desacuerdo

**2. Considera que la jornada laboral que maneja es:**

- a. Adecuada
- b. Inadecuada

**3. ¿Siente que su trabajo es monótono y repetitivo?**

- a. Siempre

b. Algunas veces

c. Nunca

4. **¿Cree que tiene cierta independencia y criterio personal para realizar su trabajo?**

a. Siempre

b. Algunas veces

c. Nunca

5. **¿Recibe información acerca de cómo se está desempeñando en su trabajo?**

a. Siempre

b. Algunas Veces

c. Nunca

6. **¿En el tiempo que lleva en la organización recibe un buen trato por parte de los altos mandos?**

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. Medianamente de acuerdo

d. Parcialmente en desacuerdo

e. Desacuerdo

7. **¿Existen posibilidades de ascender y/o crecer dentro de la empresa donde trabaja?**

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca

**8      ¿En el tiempo que lleva en la organización recibe un buen trato por parte de los altos mandos?**

- a)      Totalmente de acuerdo
- b)      De acuerdo
- c)      Medianamente de acuerdo
- d)      Parcialmente en desacuerdo
- e)      Desacuerdo

**9. ¿Existen posibilidades de ascender y/o crecer dentro de la empresa donde trabaja?**

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

**10. ¿La actividad que desarrolla en su puesto de trabajo aporta conocimiento para su crecimiento personal?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Parcialmente en desacuerdo
- e) Desacuerdo

**11. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted es el que más influye para tomar la decisión de renunciar a un trabajo?**

- a) Mal clima laboral
- b) Falta de incentivos
- c) Carga de trabajo pesada
- d) Horarios extensos
- e) Todas las anteriores

**12. ¿Cuál de los siguientes incentivos considera usted mantendría motivados a los trabajadores?**

- a. Mal clima laboral

- b. Falta de incentivos
- c. Carga de trabajo pesada
- d. Horarios extensos
- e. Todas las anteriores

## FORMATO DE INFORMACION

<b>Datos básicos</b>  De conformidad con lo dispuesto en las normas vigentes sobre protección de datos personales autoriza usted a recolectar sus datos personales conforme a la ley 1581 del 2012. SI  NO _____	
Nombre del responsable:	Empresa:
Cargo:	Fecha de aplicación:
<b>Instrumento de evaluación:</b> Descripción guía de observación  <b>Puntos a evaluar:</b> observar las causas que generan rotación en el call center	

**Instrucciones:** Observe si la ejecución de las preguntas que se anuncian las realiza el encargado que está evaluando y marcar con un "X" el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

No	Acciones a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		Si	No	N/a	
1	La empresa maneja remuneración económica aceptable				
2	La jornada laboral es con horarios flexibles				
3	El ambiente laboral se maneja de manera monótona				

4	El empleado maneja cierta independencia y criterio en el área de trabajo				
5	El empleado recibe retroalimentación de su área de trabajo				
6	El empleado recibe buen trato por parte de los altos mandos				

7	Existe una posibilidad para los empleados de plan carrera dentro de la empresa				
8	La actividad laboral desarrolla conocimiento personal				

9	Hay aspectos que influyen constante mente para la renuncia del empleo,				
10	Hay incentivos que motivan a los empleados				

La primera semana de septiembre le dimos continuidad a la recolección de datos para esta encuesta que fue aceptada por el gerente de la empresa Seaptos S.A donde llevamos a cabo la aplicación de un cuestionario al área del personal de Contac center, esta se aplicó el día 16 de septiembre del 2022 presentándonos con el encargado del área para tener el espacio y poder aplicar el cuestionario propuesto, dirigiéndonos al grupo de trabajadores explicándoles la intención de nuestro proyecto, ya con la orden del jefe nos dirigimos a explicarles la metodología del ejercicio y que buscamos obtener con los datos obtenidos, aclarándoles que es muy importante que sean honestos al dar respuesta a cada uno de las preguntas ya que es un proyecto que tendrá seguimiento y será analizado para dar mejoría en algunos aspectos dentro del área del personal de la misma organización, basados ante los resultados obtenidos de cada uno de los análisis de lo propuesto, se les aclara que es una encuesta libre y confidencialmente y de esta manera se procedería aplicar.

Al personal que se le ejecutara la encuesta en el Contac center son un total de 30 personas identificadas con las siguientes características.

**EDAD:** 18 y 35

**SEXO:** 20 mujeres y 10 hombres

**NIVEL DE ESTUDIOS:** bachiller 26 y 4 profesionales

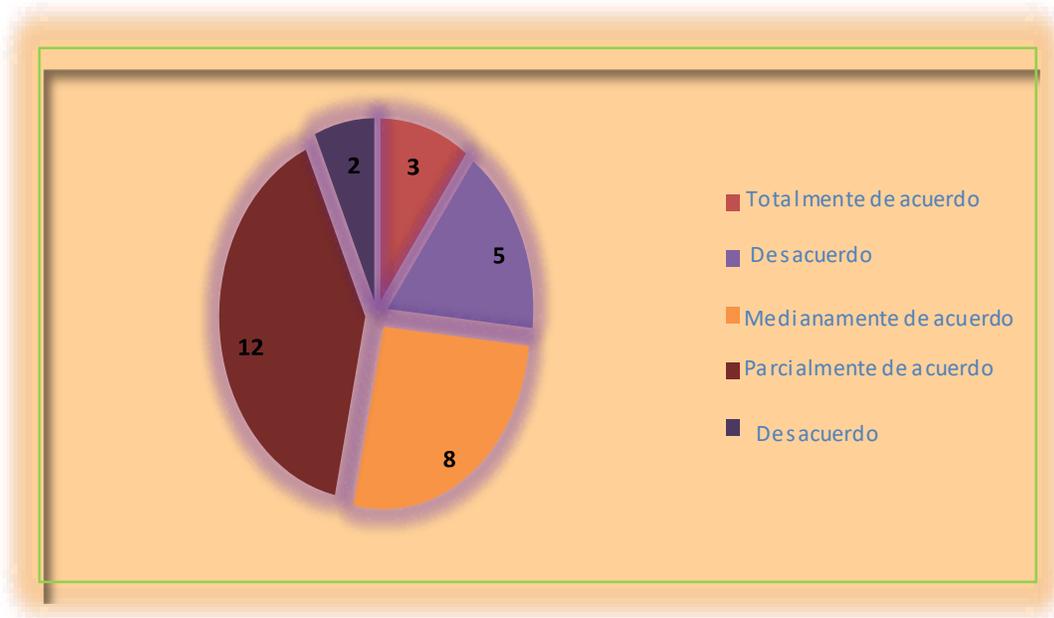
**ESTRATO:** 1 son 15      2 son 10      .3 son 5

**RANGO DE TIEMPO LABORAL:** 0 a 3 meses 6 a 1 año de 1 a 3 años o mas **AREA**

**DE ATENCION:** Recaudos, Ventas, Cartera, Atención PQR

**1. ¿Siente que se maneja una remuneración económica justa, en relación con la función realizada?**

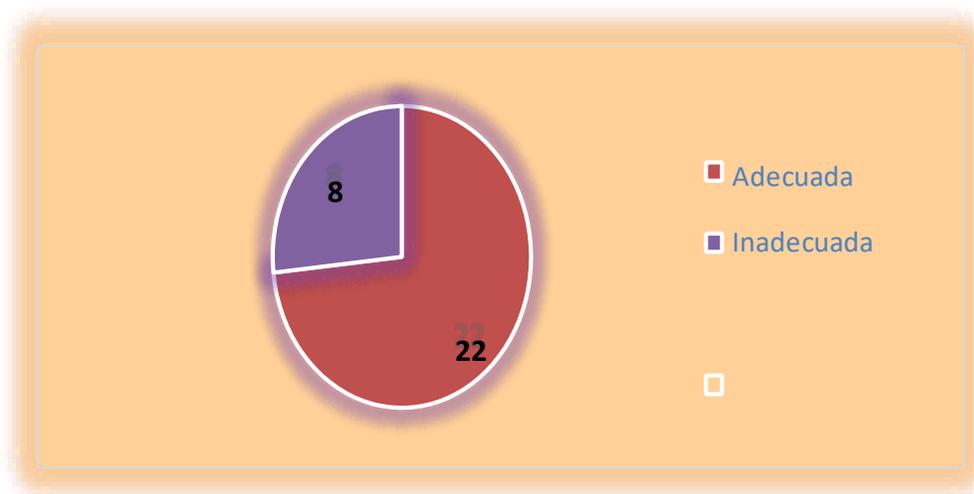
- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Parcialmente en desacuerdo
- e) Desacuerdo



De las 30 personas encuestadas el volumen más alto de aceptación es donde 12 personas estuvieron parcialmente de acuerdo.

2. **¿Considera que la jornada laboral que maneja es:**

- a. Adecuada
- b. Inadecuada



De los 30 participantes 22 de ellos consideran inadecuadas su jornada laboral, fue con mayor puntaje en las preguntas.

3. **¿Siente que su trabajo es monótono y repetitivo?**

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca



25 de las personas encuestadas manifiestan que su trabajo es monótono y repetitivo

**4 ¿Cree que tiene cierta independencia y criterio personal para realizar su trabajo?**

- A Siempre
- B Algunas veces
- C Nunca



De las personas encuestadas 17 de ellas afirmaron que nunca tiene criterio personal en su trabajo.

**5 ¿Recibe información acerca de cómo se está desempeñando en su trabajo?**

- a. Siempre
- b. Algunas Veces
- c. Nunca

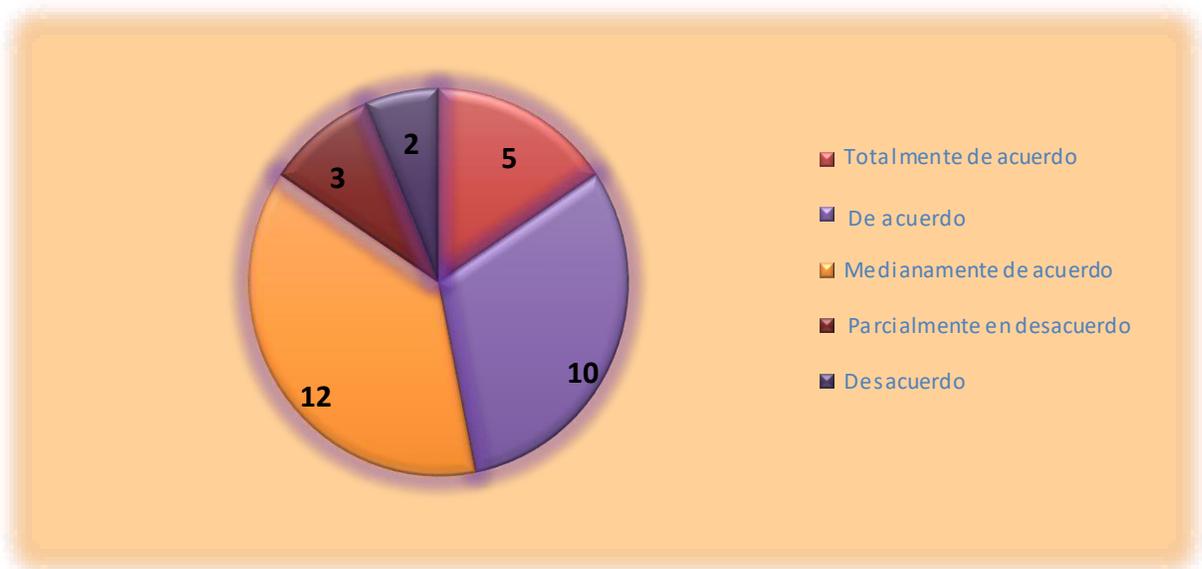


Según las encuestas el mayor número de respuesta 26 dijeron que reciben información del desempeño de su trabajo.

**6. ¿En el tiempo que lleva en la organización recibe un buen trato por parte de los altos mandos?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo

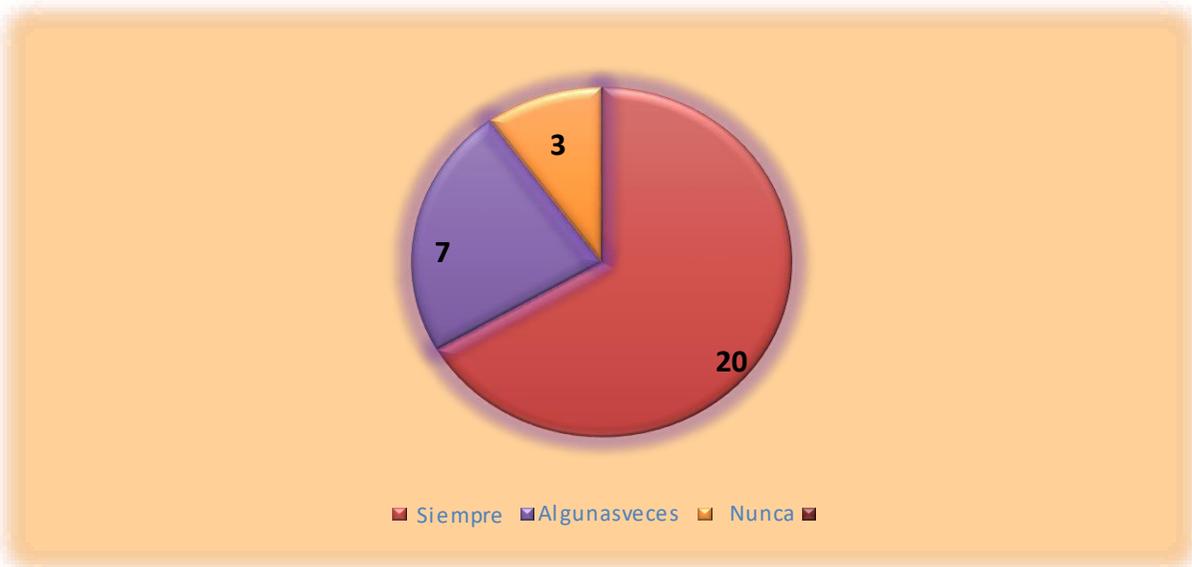
- c. Medianamente de acuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Desacuerdo



El mayor puntaje de respuesta fue el más asertivo medianamente de acuerdo con 12 aceptaciones del buen trato de los altos mandos.

**7.¿Existen posibilidades de ascender y/o crecer dentro de la empresa donde trabaja?**

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca

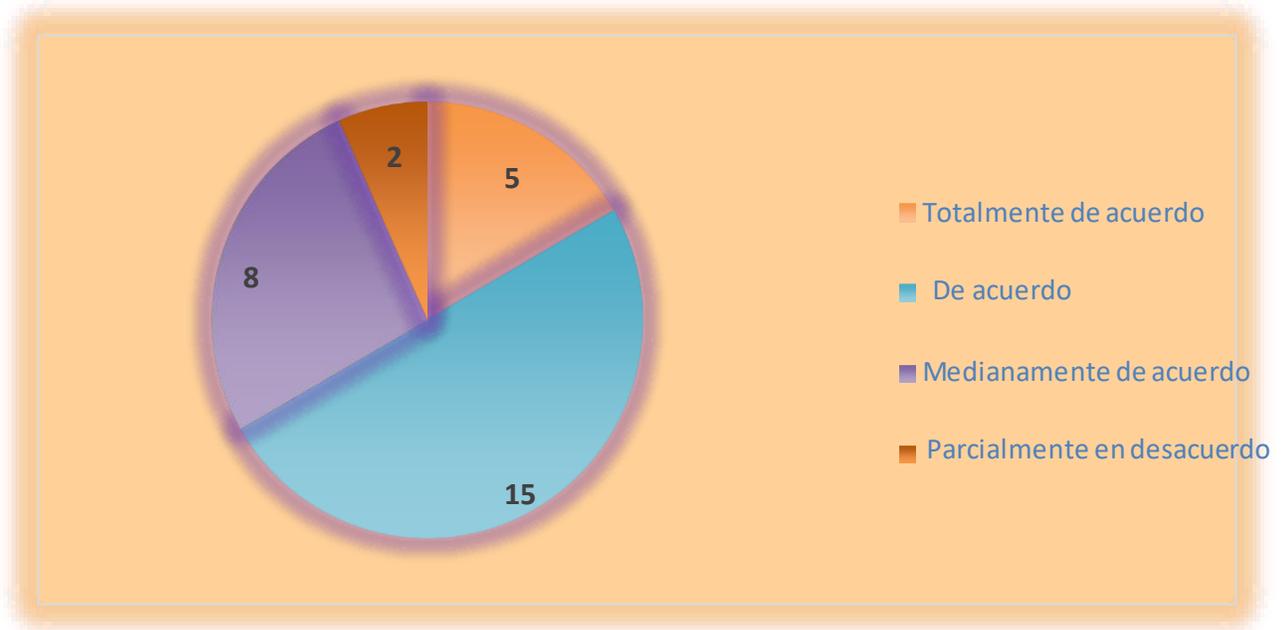


La mayoría afirmó que tiene la oportunidad de ascenso dentro de la empresa obteniendo como respuesta 20 de siempre.

**8. ¿La actividad que desarrolla en su puesto de trabajo aporta conocimiento para su crecimiento personal?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo

- d) Parcialmente en desacuerdo
- e) Desacuerdo

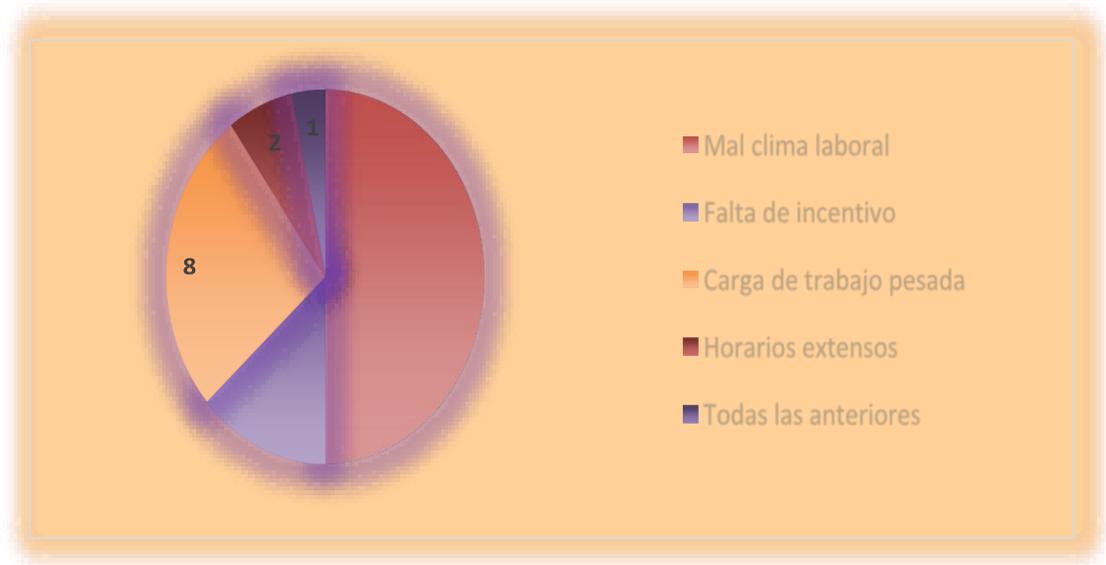


Aquí en este análisis se puede observar que el mayor resultado fue donde estuvieron de acuerdo en el crecimiento personal en sus labores dentro de la empresa para un total de 15 de 30 encuestados

**9. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted es el que más influye para tomar la decisión de renunciar a un trabajo?**

- a. Mal clima laboral 15
- b. Falta de incentivos 4
- c. Carga de trabajo pesada 8

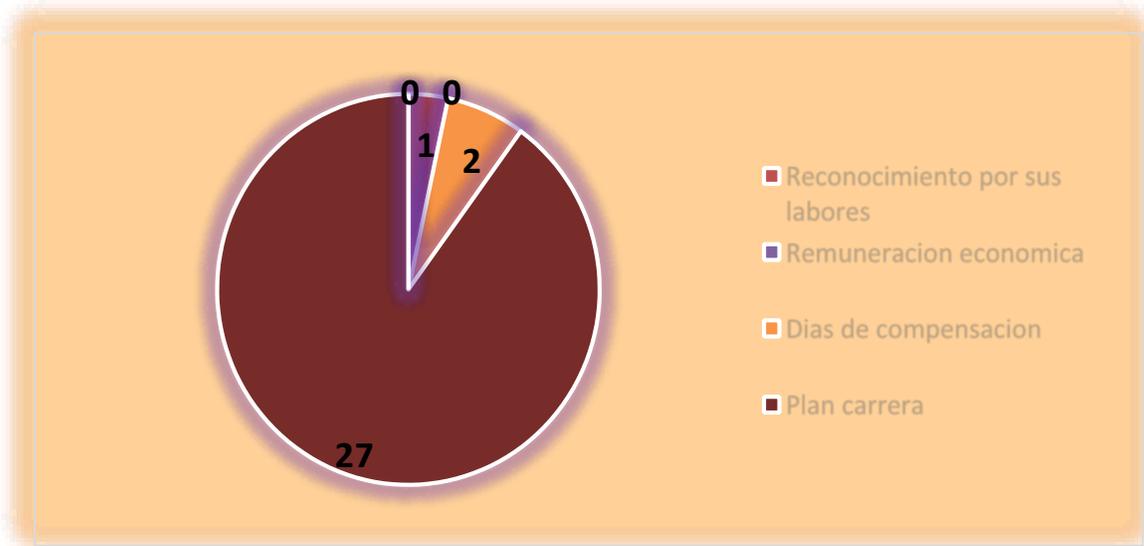
- d. Horarios extensos 2
- e. Todas las anteriores 1



El mal clima laboral según los encuestados afirma que influye en tomar la decisión de renunciar para un resultado mayor de 15 personas de 30.

**10 ¿Cuál de los siguientes incentivos considera usted mantendría motivados a los trabajadores?**

- a. Reconocimiento por sus labores
- b. Remuneración económica
- c. Días compensatorios
- d. Plan carrera
- e. Todas las anteriores



De los 30 encuestados en total el mayor número de aceptación fue el plan carrera de un total de 27 aceptaciones para la motivación de los trabajadores.

- Para este proyecto se hizo la propuesta y se aplicó un cuestionario formulado por 10 preguntas, teniendo en cuenta la tabulación del mismo, las personas a las cuales se les aplicó la encuesta son empleados que actualmente laboran para el CALL CENTER de la empresa Seaptos SAS en sus diferentes dependencias con la finalidad de comprender y analizar cada una de las diferencias y los puntos de vista de cada uno de los participantes, saber de qué manera podría estar afectando su estabilidad física, emocional o psicológica la situación que puedan vivir en su situación laboral diariamente.

## ALCANCE

La aplicación del cuestionario tiene como alcance un tipo descriptivo donde se buscó recoger y medir la información sobre la situación de análisis y el contexto que se vive en el campo laboral de esta entidad empresarial como lo es el CALL CENTER de la empresa Seaptos SAS determinando también puntos de vista salariales, actividades y satisfacciones laborales y las algunas de las crisis laborales que como empleados puedan estar necesitando los empleados y participantes de este cuestionario

### **Instrumentos**

**Cuestionario:** es el instrumento básico aplicado en este proyecto de investigación facilitando la categorización, codificación y análisis de los resultados, consta de 10 preguntas cerradas con opciones de respuestas.

Definimos a continuación el resultado de la aplicación del cuestionario obtenido aplicado en el CALL CENTER de la empresa Seaptos SAS, donde 30 personas mayores de edad libremente participaron respondiendo el cuestionario y posteriormente los resultados fueron analizados mediante gráficos.

**Rango de edad:** entre la población que se aplicó el cuestionario (empleados de CALL CENTER de la empresa Seaptos SAS) encontramos edades entre los 18, 30 años y de ahí en adelante no mayor a 50 años con un nivel alto en edad de 18 años, medio entre los 30 años y bajo después de los 30 años de edad

Sexo el tamaño de la muestra fue de 30 personas participantes encuestadas donde 20 fueron de género femenino y 10 de género masculino. no sé si aquí va con porcentaje)

**Nivel académico:** el rango de participación de los encuestados está formado por 26 personas son bachilleres entre hombres y mujeres y 4 son profesionales entre hombres y mujeres.

**Estrato social:** la situación y el rango socio económico en el cual se ubicaron los participantes fueron 15 de los participantes pertenecen al estrato 1 (bajo-bajo), 10 al estrato socioeconómico 2 (bajo) y 5 al estrato 3 (medio-bajo)

**Tiempo laboral:** los empleados que participaron tienen su tiempo laboral o contratación definida de la siguiente manera 8 de ellos de 0 a 3 meses, 15 de 6 meses a 1 año y 7 personas de 1 a 3 años de antigüedad laboral revisar si los números de empleados están bien

**Dependencias:** las dependencias que hicieron participación de la empresa CALL CENTER de la empresa Seaptos SAS para dar respuesta al cuestionario fueron empleados en el área de recaudos, empleados en el área de ventas en el área de cartera y en el área de PQRS

## DISCUSION

Una vez realizado el instrumento de investigación se evidencio mucha información importante en la cual los trabajadores libremente expresaron sus opiniones de cómo se sentían en la empresa y de cómo poder para mejorar cada aspecto a tratar con los trabajadores, se realizó el cuestionario a 30 personas de diferentes edades y antigüedad en la empresa.

En aspectos muy altos se resalta el compromiso y dedicación al trabajo de los empleados para la empresa en donde se evidencia que hay alguna falencia a mejorar, pero en donde es claro y evidente que los empleados están motivados a seguir en la compañía.

Los empleados se les informo que toda la información era confidencial y que los jefes de la empresa no se enterarían de los resultados y hallazgos obtenidos serian solo para estudiar y medir las respuestas obtenida por cada uno de los que realizo el cuestionario, las preguntas con más votos en común fue los incentivos que motivan a los empleados de la compañía fue el plan carrera, en donde les brinda la posibilidad de ascenso de cargo o seguir aprendiendo cosas nuevas de otras áreas de la compañía, esto tiene muy motivado a los trabajadores y con ellos siempre dan todo su esfuerzo y dedicación en la empresa y sus labores que realizan.

La rotación del personal es una problemática que enfrenta hoy en día muchas organizaciones entre ellas los contact center, esta rotación se presenta por los niveles de tensión que se maneja, esto influye a que abandonen el puesto de trabajo, la falta de capacitación al personal en las funciones que cada empleado realiza, , también provoca desmotivación en el mismo trabajador y creando inestabilidad laboral en el trabajador, ocasionando que el empleado

no rinda en su trabajo, y al no haber motivación en el trabajador por falta de capacitación abandone su empleo sin justificación alguna, dando como resultado un alto grado de Rotación de Personal, dañando directamente a la organización de contact center.

Se puede identificar que el desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento inadecuado o la no implementación de estos, esto genera un bajo rendimiento en los colaboradores de contact center, es importante para la empresa mantener un aprendizaje continuo, para evitar el alto índice de rotación, también tener presente y cumplir con las horas específicas de descanso esto ayuda al bienestar del empleado un , el alto índice de rotación del personal es debido a que influye en la decisión del personal para la desvinculación de los mismos en los contact center, se puede concluir que para que el colaborador se sienta identificado con la organización la satisfacción y el conocimiento del plan estratégico son muy significativos.

## CONCLUSIONES

Las estrategias implementadas por la organización son totalmente efectivas ya que se logró identificar la satisfacción de gran parte de los empleados de call center por este aspecto, sin embargo, es necesario adoptar medidas que logren despertar de igual forma la satisfacción emocional ya que solamente cuando se logran combinar estos dos aspectos el empleado estará dispuesto a realizar un máximo esfuerzo en sus tareas y a buscar un óptimo resultado en el desarrollo de las mismas.

El acompañamiento de los jefes de área debe ser expresado como un liderazgo eficiente hacia sus colaboradores, en donde se exigen metas claras pero alcanzables, donde prima la igualdad de sus empleados y sobre todo donde se otorgan las herramientas y estrategias suficientes para el logro de los objetivos planteados.

El desarrollo del cuestionario realizado nos ayudó a verificar que la rotación del personal del Contact Center es causa de la desmotivación e insatisfacción laboral afirmando que en la mayoría de los puestos ocupados y los que más rotan se pudieron conocer mediante la fluctuación del potencial y desde este punto de partida y el análisis del mismo se podría llegar a reducir estos cambios demostrando que estos actos se presentan en todos los campos y dependencias de esta entidad Podemos de esta manera conocer que tanto la motivación como la satisfacción en el campo laboral podrían ser una de las influencias directas en el tema de la rotación laboral que pudo existir en nuestra empresa en el área del Contact Center.

Según la encuesta e investigación realizadas en la organización pudimos ver a detalle las principales razones por las que el personal de contact center decide renunciar a sus labores, es necesario llevar a cabo el plan de mejora propuesto y mantener incentivos fijos para los colaboradores ya que con esto se garantiza mayor compromiso de parte del personal y por ende mejores resultados para la organización.

Y generar mejores rendimientos en los colaboradores para que estén mejor motivados en cada función que ejercen día a día en sus funciones, para lograr los mejores resultados para la organización.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se muestran las recomendaciones de manera consolidada teniendo en cuenta las actividades que se lograron con los objetivos en el planteamiento de mejora, otorgando para cada uno de los elementos y responsables que intervendrán en su ejecución, para ello se tiene en cuenta el modelo planteado en el cuestionario. Establecer reuniones en el área del call center por lo menos 8 días antes del fin de mes, en donde se pueda realizar una retroalimentación de su trabajo conseguidas hasta el momento, para que así los empleados puedan llevar un control frente a estas cifras y frente al cumplimiento de la meta que deben lograr a final de mes, es importante que en estas reuniones los empleados puedan dar a conocer sus inquietudes frente al servicio en general, además de los inconvenientes que se presentaron y que están afectando la normal ejecución de sus tareas.

### Como llevar a practica

- Se deberá informar de la respectiva implementación a todos los empleados con el fin de poder estipular la fecha en que se realizará la reunión para la revisión de datos.
- Mantener los datos de venta totalmente actualizados para de la misma forma retroalimentarlos dentro del área, ya que de recibir un dato erróneo o desactualizado impedirá al empleado realizar una gestión efectiva y por lo tanto alcanzar la meta planteada.
- Los datos deberán ser distribuidos de manera individual conservando la prudencia necesaria que evite la mala relación entre los empleados.

- Al final de esta reunión los empleados deberán expresar cualquier duda o aspecto negativo evidenciado en el desarrollo de su labor ya que de esta manera se podrán solucionar los inconvenientes entre todos los colaboradores del área.
- Es necesario realizar un acta al finalizar la reunión en donde se registren los compromisos estipulados o simplemente la evidencia de que fue efectuada la reunión esto permitirá realizar los seguimientos comerciales a los que haya lugar.
- Realizar dinámicas de grupo en donde se propongan actividades y ejercicios con todo el personal del área, de esta manera se consolidará mucho más la relación entre jefe superiores y colaborador incentivando el trabajo en equipo y la sana convivencia entre los trabajadores.
- Sensibilización al jefe y superiores de área en donde se destaca el manejo del recurso humano y las relaciones interpersonales.
- Realización de talleres relacionadas con el trabajo donde se adquieran pautas y estrategias indispensables para el crecimiento productivo del área.
- Aplicación de encuestas de satisfacción a todo el personal del área en donde se pueda identificar una mejoría en el ambiente laboral y por lo tanto en la relación con el jefe inmediato.
- Como principal recomendación y de acuerdo a lo analizado en la compañía proponemos realizar un plan de trabajo detallado, realizar seguimiento sobre este en reuniones cada 15 días donde cada responsable exponga los avances obtenidos con relación a los objetivos planteados.

- También es importante realizar un programa de incentivos sobre los indicadores de gestión de los colaboradores, con esto se garantiza mayor eficiencia y efectividad en las labores, compromiso con la compañía y a su vez los trabajadores conformes con su trabajo.

- Realizar capacitaciones constantes al personal enfocadas en temas que puedan proporcionar a los colaboradores mayor crecimiento profesional y conocimientos para realizar sus labores de una manera óptima y productiva.

En gran parte de trabajar en esta empresa es hacer también que la gente se sienta productiva, segura y capacitada en cada una de sus dependencias y hacer de ellas un buen equipo de trabajo cuidando de su equipo de tal manera que sean productivas y donde todos estén en constante ganancia, es por este motivo que se suma a ellos algunas recomendaciones

- † Dar a cada uno de los empleados de Contact center un propósito noble y alcanzable

- † Premiar sus buenas estadísticas donde se tenga en cuenta las acciones buenas y malas sean poco criticadas

- † Ignorar al personal o entidad que genere problemas y frente al primero de ellos buscarle una solución de raíz sin generar más conflicto

- † Aplicar un sistema de coaching donde se pueda colaborar a los empleados para que se identifique la necesidad y el mejoramiento del tiempo que tiene Contact Center con el desarrollo personal y el profesional

## REFERENCIAS

<https://www.linksolution.com.ar/que-es-un-contact-center-como-funciona>

<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo>

<https://www.elheraldo.co/economia/el-80-de-los-trabajadores-de-los-contact-centerson->

[jóvenes- 798489](#)

<https://www.teknei.com.mx/portfolio/gestion-de-recursos-humanos-de-uncontact-center/>

<https://www.formaciongcc.com/rotacion-del-personal/>

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9200/tesis277.pdf;jsessionid=>

[0E142D8D20503C06ECD7C5B636E33F76?sequence=1](#)

<https://omniawfm.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-call-center.php> -----

[\\*https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas\\_de\\_Rotacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas_de_Rotacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/4395/Factores\\_asociados\\_rotacion\\_de\\_personales.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/4395/Factores_asociados_rotacion_de_personales.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

[C3%B3n\\_empleados\\_organizaciones\\_Art%C3%ADculo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)

[https://www.google.com/search?rlz=1C1UUXU\\_esCO982CO982&q=CHIAVENATO,I.\(2002\).+Gesti%C3%B3n+de+l+talento+humano.+Bogot%C3%A1:+Mcgraw+Hill.&sp](https://www.google.com/search?rlz=1C1UUXU_esCO982CO982&q=CHIAVENATO,I.(2002).+Gesti%C3%B3n+de+l+talento+humano.+Bogot%C3%A1:+Mcgraw+Hill.&sp)

[ell=1&sa=X&ved=2ahUKEwizherMyM72AhXJQjABHUFqA88QBSgAegQIARA3&bi](#)

[w=1920&bih=929&dpr=1](#)

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12225/CB->

[0530165.pdf?sequence=1](#)

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7112/FACTORES%20QUE%20iNTERVENEN%20EN%20AUSENTISMO%20Y%20ROTACION%20DEL%20PERSONAL%20QUE%20LABORAN%20EN%20CALL%20CENTERS%20DE%20BARRANQUILLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>

[http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221\\_2008.pdf](http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221_2008.pdf)

<https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8423.html>

Alvarado, F. (2017). Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones. (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17085/ALVARADOAR\\_EVALOEDUARFABIAN2017.pdf;jsessionid=9A8695802B38565A45E6B5DFE0BA3784?sequence=3](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17085/ALVARADOAR_EVALOEDUARFABIAN2017.pdf;jsessionid=9A8695802B38565A45E6B5DFE0BA3784?sequence=3)

VANESSA PÉREZ DÍAZ. (2 MAYO 2017). *Recomendaciones para evitar la excesiva rotación de personal*. . LA REPUBLICA Recuperado de <https://www.larepublica.co/altagerencia/recomendaciones-para-evitar-la-excesivarotacion-de-personal-2503346>